



# MANUAL DE MEJORES PRÁCTICAS DE CAPACITACIÓN PARA RADIOS COMUNITARIAS



Este manual es resultado del Proyecto “Fortalecimiento de las Radios Comunitarias Indígenas y Rurales de México: Una necesidad Para el Ejercicio de la Libertad de Expresión de sus Pueblos”, apoyado por la Iniciativa de la Unión Europea para la Democracia y los Derechos Humanos e implementado por la Asociación Mundial de Radios Comunitarias México. Los contenidos de este manual son responsabilidad de AMARC-México.

## CONTENIDO.

Introducción .....	3
I. ¿Por qué la capacitación <i>en</i> las radios comunitarias? .....	5
Argumento 1: La naturaleza “evanescente” de la radiodifusión comunitaria .....	6
Argumento 2: Los huecos en la programación no se llenan con ladrillos .....	7
Argumento 3: La capacitación es un derecho .....	8
Argumento 4: La capacitación es una inversión .....	10
Argumento 5: La capacitación y el diseño de la radio .....	11
II. Esbozos para dar forma a un equipo de capacitadores .....	13
El aprovechamiento de talentos .....	13
La capacitación de capacitadores .....	14
Las alianzas para la capacitación .....	16
La capacitación como una “práctica” en las radios comunitarias .....	17
III. Ideas para diseñar un programa de capacitación.....	19
La importancia de la detección de necesidades.....	19
La importancia de cuestionar las necesidades.....	21
IV. Sugerencias pedagógicas.....	24
Principios pedagógicos e instrumentos didácticos.....	27
Metodología de facilitación.....	29
Ideas para espacios de capacitación .....	32
Los talleres de introducción a la radio .....	32
Talleres sobre temas de agenda.....	33
Los temas técnicos y legales .....	35
Las reuniones de retroalimentación .....	35
Los programas escuela .....	37
La combinación de equipos.....	38
Las reuniones creativas o de “lluvia de ideas” .....	39
Una última consideración sobre los espacios de capacitación .....	40
La reproducción de capacitaciones externas vs. La reproducción de conocimientos: un apunte para aprovechar mejor la “Gran Capacitación” .....	41
Nota final .....	46
Bibliografía.....	47

## INTRODUCCIÓN.

**E**l presente manual sobre mejores prácticas de capacitación para radios comunitarias está basado en conversaciones, testimonios, experiencias propias, sistematizaciones de talleres y capacitaciones que se dieron en la red entre el 2006 y 2007, y recoge particularmente ideas que, en su gran mayoría, son ya puestas en práctica de distintas maneras y en distintos niveles por las radios comunitarias. Por lo tanto, este manual pretende compilar en un solo espacio estas buenas prácticas, aspirando a que una parte o el conjunto de ellas sirvan como “molde” para una receta (un plan, si se quiere) de capacitación en radios que aún no cuenten con él. Este manual no es en sí mismo “la receta”, sino apenas una sugerencia de ingredientes. No es tampoco un “libro agotador” (entendido esto como un libro “que agota” el tema) sino un manual de referencia al que acudir en busca de ideas y en busca de puntos de partida para reflexiones propias.

Este manual también es tan sólo un acercamiento para retomar las mejores prácticas, un punto de partida de un momento específico, ya que creemos que aún faltan muchos temas por discutir y definir como red de radio comunitarias al respecto. Con anterioridad la mayor parte de nuestras reflexiones y trabajos fueron encaminados a lograr los permisos de operación de las emisoras, por lo que una vez que este objetivo fue logrado, a red comenzó a elaborar y dialogar sobre las necesidades integrales de capacitación de las radios, por ello consideramos que este manual es apenas una base de un proceso de reflexión y diálogo que debemos continuar en los próximos años.

La carencia de planes o programas de capacitación supone una de las grandes carencias de la radiodifusión comunitaria “in situ” (es decir, de la radiodifusión comunitaria donde ésta ocurre). A pesar de que las organizaciones que aglutinan a los proyectos radiofónicos comunitarios tienen programas de formación y muy efectivos (particularmente AMARC en América Latina y el Caribe y AMARC en México, caso que casi directamente nos ocupa), lo cierto es que los beneficios de estos espacios no siempre llegan a todos los miembros y personas involucradas en el quehacer de las radios. Los espacios de capacitación le son de directa y estricta utilidad para aquellos “afortunados” que asisten a estos espacios, y por supuesto la radio se beneficia de su crecimiento intelectual y personal pero, ¿qué ocurre cuando esa persona se va del proyecto? O peor aún, ¿qué ocurre cuando la persona que asiste sistemáticamente a los talleres externos es el director o directora de la radio, que en todo caso se supone es la persona más capacitada *desde el principio*? Lo que sucede, claro, es que un espacio de capacitación no reedita para el futuro de la radio y puede llegar a convertirse, incluso, en un

problema de concentración de conocimiento. No hay capacitación en ese caso, sino apenas una desafortunada y trunca transferencia de conocimientos.

Por ello, este manual explora la posibilidad de la generación de espacios de capacitación *dentro* de las radios. La capacitación supone no sólo una necesidad y/o un beneficio para las radios, sino un espacio vital en el cual regresar a la “base” de nuestro quehacer radiofónico, para revisar nuestros fundamentos y adaptarlos o volver a darles sentido; un espacio para discutir, analizar, compartir visiones del mundo y de la vida cotidiana de la radio. Cada vez que vamos a una capacitación tenemos la oportunidad de reafirmar conocimientos, valores previos, o bien de repensarlos con la nueva información que nos llega, se aumentan las capacidades de quienes la reciben y deciden libremente qué hacer con ellas, de personas con capacidades ya instaladas que deciden compartirlas, de personas que potencian talentos que ya tienen y descubren nuevos en espacios compartidos.

El plan de capacitación de la red fue desarrollado por el equipo de Gestión y Formación, conformado por miembros de otras radios comunitarias o que son simpatizantes de ellas, y que tienen experiencia en procesos de capacitación y formación, quienes han implementado un programa permanente de trabajo para el desarrollo de metodologías y herramientas pedagógicas, para dar respuesta a las necesidades de capacitación y formación de las radios. Este proceso ha sido acompañado por la Coordinación de Capacitación a cargo de Laura Salas, por Claudia Villamayor, Directora del Programa de Gestión de AMARC América Latina, por Iván Darío Pinzón, Director del Programa de Capacitación de AMARC América Latina, por Eloisa Diez y por personal de la organización Servicios para la PAZ (SERAPAZ).

Esta parte del proceso de capacitación y gestión que se desarrollo a lo largo de casi dos años, permitió un intercambio muy fructífero entre las radios, y nos dio una buena cantidad de pautas para seguir trabajando de manera más sistemática con la gente, por lo que agradecemos a la Iniciativa de la Unión Europea para la Democracia y los Derechos Humanos su apoyo y acompañamiento.

También agradecemos a Daniel Iván García Manríquez, quien hizo este manual, que después tuvo observaciones y aportaciones de María Eugenia Chávez y Jurgen Moritz, miembros del equipo de capacitación y formación, y de Aleida Calleja, Coordinadora General del Proyecto.

**Asociación Mundial de Radios Comunitarias de México.**

## I. ¿POR QUÉ LA CAPACITACIÓN *EN* LAS RADIOS COMUNITARIAS?

**C**omo si las radios comunitarias no tuvieran en sí mismas la suficiente dificultad y carga de trabajo en su construcción, organización y mantenimiento, ¿viene un manual a decirnos que tenemos que contemplar la posibilidad de tener un programa de capacitación *propio*?

Si bien es natural que las otras responsabilidades de la operación y administración de una radio comunitaria sean “primordiales” y se lleven toda la atención, vale la pena reflexionar en cómo impactaría *en esas obligaciones* contar con un programa de capacitación en nuestras radios.

Además, conviene para nuestro futuro que dimensionemos la totalidad de las implicaciones que encierra esto que llamamos “nuestra radio”: lo radiofónico y lo administrativo, lo sonoro y lo organizativo, lo estético y lo mundano; ninguno de estos aspectos digno de “dejarlo para después”.

La capacitación es una herramienta efectiva, consecuente, transformadora en sí misma, cuyo fin no es relativo: sirve, sin duda, para generar espacios donde transmitir y reproducir el conocimiento. Si en tu radio hay personas que aún no tienen la oportunidad de capacitarse, es casi una cuestión de justicia que comencemos ya. Los siguientes apartados buscan que tú, que lees este manual, puedas tener elementos para “convencer” a tus compañeros y compañeras en la radio para impulsar una propuesta *descabellada* como ésta.

La capacitación es también un proceso, pues es claro que nadie nace sabiendo, por ello es necesario aprender otras cosas para hacer mejor nuestro trabajo, especialmente en un espacio como la radio que implica una gran responsabilidad social, pues para mucha gente la radio tiene credibilidad y considera que lo que ahí se dice tiene verdad, nos convertimos en un referente de la comunidad, por ello la preparación de cada una de las personas que trabajan en la emisora es parte de nuestro compromiso social. La capacitación también es necesaria porque los procesos de aprendizaje son permanentes, por ello esa frase popular que reza “nunca se deja de aprender”, mucho menos cuando se hace radio comunitaria, pues es la gente de la propia comunidad la que le entra a trabajar con nosotros, las organizaciones que se interesan por tener un espacio para decir “algo” con lo cual incidir.

## **Argumento 1: La naturaleza “evanescente” de la radiodifusión comunitaria**

*Evanescente: adjetivo. Que se desvanece o esfuma.*

**Diccionario Larousse Usual**

*Evanescente: adjetivo. Característica propia y sine qua non de aquello que es fundamental para los seres humanos. Si algo se desvanece o esfuma muy fácilmente, debería sospecharse que se trata de algo muy importante. Los mejores ejemplos están casi siempre a la mano: la seguridad social, el derecho a la vivienda, el patrimonio de las familias y las comunidades, el derecho a la educación, los bienes intangibles (culturales, sociales, et.al.) y, a últimas fechas, la democracia en su totalidad.*

**Diccionario mío.**

La mayoría de las radios comunitarias, no pueden permitirse contar con una plantilla “estable” de trabajadores y colaboradores por las condiciones actuales legales y de política pública, que no les permite tener actividades para ser económicamente sustentables, sin embargo, a pesar de ellos, las emisoras se mantienen con muchas aportaciones voluntarias, ya sea con trabajo de gente de la comunidad o bien con recursos que cada quien aporta. Esto no sólo es una cuestión de “carencias” (*no tenemos dinero, no podemos pagar salarios, no contamos con nada que ofrecer a los más capacitados*, todos argumentos ciertos y que ocurren con frecuencia) sino que tiene también sus razones políticas: si aspiramos a que la comunidad *haga la radio*, que la produzca y la dimensione como una parte importante de su vida, un espacio o conjunto de espacios radiofónicos no pueden permanecer para siempre al aire, porque estarían imposibilitando la llegada de nuevos miembros de la comunidad<sup>1</sup>.

Esto es particularmente cierto es rangos de horario que son más adecuados para que las personas puedan dedicarle tiempo al seductor pero demandante arte de hacer radio (nadie va a pelear por hacer radio de 12 de la noche a 2 de la mañana, mucho menos de 10 a 12 de la noche y ni siquiera de 8 a 10 de la noche; así que si tienes un aventurero transmitiendo a esas horas... consérvalo, porque a esa hora también se escucha radio).

El problema de la permanencia de las personas en la radio comunitaria es real y, la mayor parte de las veces, grave. Casi siempre, salvo un grupo de entusiastas que

<sup>1</sup> Para Siempre, en radio, significa un período de años que van de los 5 a los 15, más o menos, y eso dependiendo de quién esté hablando. A veces Para Siempre significa *hasta que el productor y/o conductor del programa se mueran*.



resisten serenamente por amor al arte, por convicción, por ingenuidad o por lo que sea, la mayor parte de las personas que circulan en la plantilla de una radio comunitaria duran de unos pocos meses a un par de años. La radio invierte, a veces muy poco y a veces muchísimo, en generar condiciones para que esas personas puedan desempeñarse en la labor radiofónica. Particularmente si estas personas realizan programas y/o si llegan a tener responsabilidades dentro de la organización.

Es inevitable entonces que la radio piense que ha perdido algo más que a “un amigo o una amiga” cuando una de esas personas se va.

Por esta razón, es importante que las radios cuenten con un programa de capacitación que permita dos cosas:

1. Que las personas nuevas en la radio tengan las mismas oportunidades que las personas “veteranas” (*ver más adelante el apartado “La capacitación como un derecho”*).
2. Que el hecho de que una persona “veterana” se vaya no signifique un hoyo que haga agua en el barco.

## ***Argumento 2: Los huecos en la programación no se llenan con ladrillos***

Hablando de barcos con hoyos, ¿utilizarías un ladrillo para tapar un hoyo en un barco? Suponiendo que el barco cuente con una cuadrilla de albañiles, un ladrillo o un conjunto de ladrillos sólo aumentarían el peso del barco y lo llevarían más rápido al fondo del mar. Bueno, lo mismo ocurre con un hueco en la programación.

La salida de un programa, por la razón que sea, supone un desafío que no se resuelve con la más común y recurrente de las soluciones: *pongamos música*. Un programa realizado por personas, en vivo o grabado, de palabra o musical, supone una lógica *humana* en la realización del espacio radiofónico. Y si bien los programas de automatización de transmisiones nos dan un respiro para programar horas y horas de bonita música, lo cierto es que cuando un programa producido deja de salir al aire se corre el riesgo de romper una de las vincularidades más importantes en la radiodifusión: la de la audiencia con el programa; o más genéricamente, la de la audiencia *con su horario*. Ya Mafalda, la famosa caricatura argentina, creación de Quino, dejó establecido que los seres humanos somos animales de costumbres, y eso se cumple radicalmente en la programación de una estación de radio. Las personas van a buscar un horario con el cual *casarse*, y la sustitución de un programa con *cualquier cosa* supone un divorcio cuyo costo sólo lo paga la estación.

Pero, ¿qué pasa si la radio cuenta con personas capacitadas en la producción radiofónica que puedan hacerse cargo del horario? Y tanto mejor, ¿qué pasa si la radio tiene una “reserva” de personas o grupos capacitados que están esperando a que se abra un hueco, para aprovecharlo?

Un programa de capacitación dota a la estación de estas posibilidades, y esto es particularmente efectivo si ese programa está íntimamente ligado con otras políticas de la estación, como:

1. Aquellas que observan la permanencia de los programas y
2. Aquellas que dictan los lineamientos para otorgar nuevos espacios en la programación.

### ***Argumento 3: La capacitación es un derecho***

Por lo regular, si tú eres una persona ligada al trabajo cotidiano de una radio comunitaria, utilizas el concepto “derechos” más de 7 veces al día. Y seguramente uno de los derechos que más habrás citado para pelearte con el malvado sistema es el *derecho a la educación*. Es decir, el derecho de todo ser humano a recibir y a acceder a los conocimientos vastos, extensivos, que le permitan aprovechar mejor las escasas oportunidades que este mundo le ofrece para mejorar su condición y la de las personas alrededor suyo. Pues bien, la radio comunitaria tiene, o debería tener, el deber de hacer efectivo este derecho para las personas que quieren hacer radio.

Por un lado, la radio debería propiciar que las personas que realizan programas los realicen en igualdad de condiciones. ¿Nunca te ha pasado, en esas pláticas de pasillo en tu radio, que un compañero o compañera te comenta “*esos no saben hacer radio*”, a propósito de algo que acaba de salir al aire? ¿Y nunca te ha pasado pensar, ante tal comentario, “*tiene razón*”? El que cada persona que participa en una radio tenga la posibilidad de adquirir conocimientos para hacer mejor producción radiofónica no sólo beneficia a la radio, como veremos más adelante, sino que permite que el quehacer radiofónico se convierta en una forma de ver el mundo, en una forma de vida, para las personas que la hacen. Y cada persona que participa en la radio comunitaria debería tener la oportunidad de ver el “hacer radio” como “lo suyo”.

Por otro lado, la radio comunitaria no puede olvidar que el apelativo “*comunitaria*” al final de su nombre no la exime de ser lo que marca el sustantivo al principio; es decir, *radio*. Uno de los principales argumentos que los detractores de este modelo de comunicación utilizan para sus oscuros fines es el de que es radio *mal hecha*, *amateur*, *inaudible*; vamos, casi que *no es radio*. Más allá de la naturaleza ofensivamente pedestre de estos argumentos, lo cierto es que la radio comunitaria



compite con otras radios por lo que compiten todas las radios entre sí: audiencias. Es probable que todos compartamos la convicción de que no queremos preocuparnos por el *rating*, pero una radio que no contemple una audiencia posible estará dejando de lado una de sus principales razones de ser. Decía una muy joven compañera de una radio comunitaria de Oaxaca, México: *"Mi mamá me oye por obligación, pero a los demás tengo que gustarles"*.

Y es una de las cosas más contundentes que he escuchado decir sobre las implicaciones de hacer radio.

Poner a una persona frente a un micrófono, una consola, una computadora y un rack<sup>2</sup> lleno de aparatos sin haberla capacitado antes debería suponer, por lo menos, un desatino. Sobre todo si lo que esa persona quiere no es mandar un saludo o dedicar una canción (cosa que otros pueden hacer por ella), sino comunicar un mensaje propio de la naturaleza que sea. Si una persona quiere hacer radio, debería tener derecho a saber cómo hacerla.

Esto no significa que el derecho de las personas a hacer uso de la radio comunitaria pueda postergarse por políticas del tipo *"nadie entra al aire si no está capacitado"*. Esto, además de arbitrario, le quita al ejercicio mismo de la realización de un programa su valor pedagógico... además del terapéutico. Sin embargo, un programa de formación permite que las personas que van aprendiendo a hacer radio "sobre la marcha" puedan reafirmar sus conocimientos, dimensionar su experiencia, aprender de lo que otros han aprendido. Además, le dota de nuevos conocimientos que hacen más fácil lo difícil. Y, por último, le permiten contar con un espacio donde reflexione lo que hace "en automático".

Decía Mario Delmar, uno de mis maestros de teatro, que "aprender es olvidar". Para poder olvidar, hay que saber concienzuda y orgánicamente lo que se está haciendo. Cuando uno sabe manejar no tiene que ir recitándose los cambios de velocidades, o recordando si va primero el clutch o el freno: uno lo hace automáticamente y puede tararear la canción de la radio o platicar con su acompañante. Para lograr eso no se parte de un principio de ignorancia o de "relativizar el conocimiento" (*todos sabemos hacer todo, hermano*), sino del principio de "apropiación del conocimiento": lo sé tan bien, que me puedo olvidar de ello.

Cuando uno hace radio así, no hay nada más divertido.

---

<sup>2</sup> Un rack es una especie de librero lleno de aparatos de reproducción de sonido, tales como reproductores de discos compactos, tornamesas para discos de acetato, ecualizadores, procesadores de audio y otros... dependiendo de cuánto dinero se haya podido invertir en equipo de cabina.

### ***Argumento 4: La capacitación es una inversión***

Ya hablamos sobre el sentimiento de pérdida, ¿recuerdas? Capacité a este fulano o esta fulana, le hice el/la mejor locutor/a de la radio, el/la mejor productor/a o el/la mejor lo que sea y ahora se va a trabajar en una radio comercial o se regresa a cultivar el campo, o se casa con su novia o se va de estrella travesti... Como sea, una pérdida. Y la radio, que siempre tiene problemas económicos, no puede estar desperdiciando dinero en capacitar a gente que se va.

Esta clase de razonamientos hacen que las radios comunitarias abandonen rápidamente cualquier intención de contar con un programa de capacitación, si es que alguna vez la tuvieron. Y ya vimos que, aunque valiosos, no siempre los programas de capacitación de redes o cualquier otro programa externo reeditúan en capacidades instaladas en las radios, particularmente si la búsqueda de resultados de esos programas “externos” no va acompañada de un programa interno que los potencie.

Así que, siguiendo lo que aprendimos en nuestro pasado taller de técnicas de venta, te pasamos algunos argumentos para “vender” las bondades de contar con un programa de capacitación en tu radio:

1. Los talleres cuestan... pero no sólo cuestan, también se pueden cobrar. Barato, para empezar.
2. Una capacitación no sólo se puede dar a los que YA están en la radio... también a otras organizaciones que, aunque no VAYAN a estar en la radio (o tal vez sí), pueden estar interesadas en los temas de la radio y/o la comunicación. A ellos les puedes cobrar también.
3. Y, ¿qué hay de las escuelas de tu comunidad? Valdría la pena pensar en venderle talleres a las escuelas. Tú y las personas de la radio saben cómo hacer radio y otras cosas, y a ellas es muy probable que les interese.
4. Una radio mejor hecha es una radio más escuchada. Una radio más escuchada es más financiable, tiene más posibilidades de hacer alianzas. La única forma de hacer una mejor radio es la capacitación.
5. Mientras más personas *de* la radio conozcan *cómo* funciona la radio, la van a poder promover mejor. Si estás en busca de patrocinios, por ejemplo, más personas que salgan a buscarlos estarán en posibilidades de conseguir algo si conocen de qué va la radio, cómo se hace y cuáles son sus secretos más íntimos (hasta donde dé el pudor).
6. Un programa de capacitación no sólo significa gasto. Hay financiadoras, fundaciones y otras organizaciones que están especialmente interesadas en capacitación... ¡les puedes vender tu programa y financiarlo así!
7. Mientras más personas capacitadas tengas, menos carga de trabajo habrá para los 2 y medio mártires que antes hacían todo. Ahora, se podrá repartir

el trabajo entre los 5 o 10 que saben cómo hacerlo. ¡No más migrañas ni pleitos conyugales!

### ***Argumento 5: La capacitación y el diseño de la radio***

¿Alguna vez escuchaste hablar de una cosa que se llama *Manual de Estilo* en tu radio? ¿No? Bueno, no te preocupes.

La mayor parte de las radios comunitarias no tienen manuales de estilo. No es que el manual de estilo sea tan importante. Sólo es un documento que busca “unificar” los criterios para la realización de programas. Intenta que las personas que hacen un programa cumplan con una serie de reglas radiofónicas *mínimas* para que la estación no suene a dulce, chile y manteca, como decimos en México; es decir, que no suene a una radio distinta a cada hora que pase. Humm... comienza a sonar un poco más importante. Un manual de estilo pretende que, aunque distintas personas se encarguen de la producción de programas o de partes de la artística<sup>3</sup> en la estación, ésta conserve una coincidencia auditiva y estética que la identifique. Uy, sí que parece importante. El manual de estilo es como un reglamento que dice cómo actuar en caso de “pérdida de identidad de la radio”, que es casi tan importante como saber qué hacer en caso de incendio. Claro, los manuales de estilo casi siempre dependen de los criterios de alguien que “sabe” hacer radio, que arbitrariamente decide cómo es la imagen de *esta radio* y, por lo tanto, son algo que se impone a todos los demás productores, locutores y etcéteras que laboran en la estación.

Así que es decisión de las personas de tu radio si hace falta o no un manual de estilo.

Lo que es cierto es que casi nunca discutimos colectivamente cómo debería *sonar* nuestra radio.

Imagina alguna de las siguientes circunstancias: algún voluntario hace dos producciones para la artística y otro le mete trabajo a otras dos. No importa si suenan a dos radios completamente distintas: lo importante es que se hicieron. Un programa tiene su artística, una entrada y una salida, mete cápsulas, hace reloj de programación, etcétera. Otro sólo lleva un periódico para leer y un disco para poner. Los dos tienen derecho a hacer radio, así que lo dejamos pasar y hacemos como que todo está bien. Un productor decide “dinamizar” su programa metiendo

---

<sup>3</sup> La artística son pequeños pedazos de audio que identifican a la radio. Separadores, identificadores, llamados, cortes de estación, campañas propias, pisadores, sweepers, etc. Casi siempre, aunque son producciones muy chiquititas, la mayor parte de los hacedores de radio consideran que se trata de una de las partes más importantes del diseño de una radiodifusora, ya que contienen el “ánimo”, “la cara pública”, “la identidad” de la radio.

dos locutores, haciendo secciones, metiendo entrevistas... mientras otro piensa que hacer una "revista radiofónica" consiste en darle una revista a un locutor para que la lea mientras hace tiempo para que acaben las dos horas y media de su programa.

Todos hemos vivido o pasado por esta clase de lógicas de producción. Esos moditos que todos agarramos para hacer radio y que a veces hasta defendemos con argumentos tan válidos y grandotes como "la libertad de expresión". Pero si lo pensamos fríamente, ¿son estas formas lo mejor que podemos hacer para que nuestro espacio radiofónico y nuestra estación de radio sean atractivas, seduzcan a la audiencia y la conserven?

Probablemente no. Y probablemente la mejor manera de saberlo sea discutiendo colectivamente estos detalles de nuestra radio. Dicen que dos cabezas piensan mejor que una; pero nunca nadie nos advirtió del cómodo y placentero resultado de ese tentador escenario en el que una mente toma todas las decisiones y las impone a las demás. Lo malo es que en una radio comunitaria casi siempre va a haber alguien a quien no le acomode que otro u otra tome decisiones por uno. Esos agitadores, tú los conoces bien. Y pensándolo bien, a mí no me acomoda pero ni un poco, ¿y a ti?

Así, un programa de capacitación en nuestras radios puede generar espacios suficientes para que este tipo de cosas se discutan entre todos y todas. Esto garantiza que el "concepto de la radio" no va a durar 10 años siendo el mismo, con 2 producciones que suenan desde siempre y con una imagen de la radio que ya a nadie le importa. De igual manera, puede convertir la construcción colectiva en una práctica institucional, donde cada tanto se pueda renovar o replantear la imagen de la radio sin el temor a que ésta no hable de una radio comunitaria sino de los gustos del programador/productor/director en turno. Y hasta puede generar un manual de estilo con el que todas y todos nos sintamos contentos.

Siempre habrá un responsable, claro; pero será el responsable de la imagen de una radio que le pertenece a todos y todas.

## II. ESBOZOS PARA DAR FORMA A UN EQUIPO DE CAPACITADORES

**E**stamos convencidos de que te hemos convencido. Tu radio debería tener un programa de capacitación, y lo debería tener desde ayer.

Bueno, ya que estás convencido y quieres poner manos a la obra, valdría la pena ir pensando por dónde empezar. Lo más común cuando se va a iniciar cualquier actividad colectiva es pensar en las personas, particularmente porque debes evitar la tentación de hacerlo, de nuevo, tú solo o sola.

¿Con quiénes cuentas para sostener tu Programa de Capacitación? ¿Quiénes, pues, pueden formar parte de tu equipo de capacitadores?

Antes de que corras a pedirle a una gran red o institución que te capacite para que puedas a tu vez capacitar a otros en el arte de diseñar un programa de capacitación, y antes de que repitas así el círculo de la Gran-Capacitación-que-no-va-a-ninguna-parte, te sugeriremos algunas estrategias para poder comenzar tu equipo.

### ***El aprovechamiento de talentos.***

Usualmente, cuando pensamos en capacitar a las personas, partimos de la muy equivocada premisa de que hay “algo que no saben hacer” o “un conocimiento que les falta”. Si bien es cierto que no todos sabemos hacer de todo (salvo esas personas que se dedican a la crítica, que quién sabe cómo pero siempre pueden hacer las cosas mejor que uno), también es cierto que todos “sabemos hacer”. Lo que sea, pero algo hemos de hacer bien.

Así pues, valdría la pena mirar detenidamente a las personas dentro de la radio y comenzar a detectar quién “sabe”. Quién sabe dibujar, quién sabe hacer música, quién sabe usar ciertos programas de computadora, quién sabe bastante sobre algunas leyes, quién está muy metido o metida en tal o cual tema, a quién le interesa el cine, a quién los comics, a quién el diseño. ¿Hay alguien en la radio que sea maestro o maestra de profesión? ¿Hay un abogado o abogada? ¿Hay algún graffitero o alguien que se dedique al stencil<sup>4</sup>? ¿Hay algún programa que se esté

---

<sup>4</sup> Graffitero: persona dedicada al noble pero perseguido arte del graffiti, la pintura callejera. El Stencil es una técnica de pintura callejera que usa plantillas para poder esparcir pintura sobre ellas, y que permite la reproducción en serie de una idea gráfica.



destacando por su lógica de producción, porque la voz es muy buena, porque hacen mucha producción, porque saben mucho sobre música? ¿Hay una persona que sea buena investigadora o periodista, aunque no haya ido a la escuela de periodismo? ¿Hay alguien que escriba muy bonito?

Bueno, seguramente en tu radio hay más de las que crees; y esos son sólo algunos ejemplos. Esas personas que saben hacer algo (es decir, todas las personas) tienen la posibilidad de compartir ese conocimiento con los demás participantes de la radio; incluso, la radio puede aprovechar esos talentos en otras áreas o necesidades.

También vale la pena que aquellos que “saben”, sobre todo cuando su conocimiento es técnico y vinculado a “procedimientos sistemáticos” (por ejemplo, el uso de un programa de computadora), escriban o sistematicen su experiencia de alguna forma. Un manual, una hoja de referencia o un “paso a paso” nunca están de más.

Claro que no todos somos capacitadores, pero todos tenemos la posibilidad de compartir con los demás eso que sabemos. Es por eso que la capacitación de capacitadores es importante, y que la naturaleza de los espacios de capacitación, como veremos más adelante, es fundamental en el diseño de un programa de capacitación.

### ***La capacitación de capacitadores.***

Ya que no todos somos capacitadores, pero todos sabemos algo, ¿no vale la pena desarrollar nuestras capacidades como capacitadores? Tal vez no todos en la radio nos vamos a convertir en parte del equipo de capacitación (lo que además sería cuento de nunca acabar), pero podemos comenzar por aquellos y aquellas que tengan aptitudes para la comunicación de contenidos y para el desarrollo de ideas pedagógicas. Si hay personas con profesión magisterial dentro de la radio es un buen principio. Valdría la pena preguntar a algunas de las personas más activas dentro de la radio si no les interesa formar parte del equipo, aunque sea para temas específicos.

Si bien hace falta cierto “estilo” para ser capacitador, también es cierto que un equipo de capacitación más o menos integrado podrá aprovechar los conocimientos de esos que “saben” y podrán ayudar siempre a que ese conocimiento sea “transmisible”.

La radio puede acudir a alguna institución que sepa de capacitación de capacitadores. Pero si no pudieran hacerlo, puedes también ir generando materiales mínimos e ir compartiéndolos con todos los miembros del equipo, por ejemplo:



1. Haz una lista de recursos y herramientas de capacitación, y compártela con los miembros del equipo. Piensen: ¿Para qué utilizaríamos una presentación en Powerpoint? ¿Para qué las hojas de rotafolios o las cartulinas? ¿Usaríamos una película como material de capacitación? ¿Para qué usaríamos dinámicas, además de para estirar las piernas? ¿Cuándo se trabaja individualmente, cuándo en equipos? Si alguien descubre una nueva herramienta interesante, es una buena idea que la comparta con los demás.
2. Junta al equipo y pónganse a diseñar dinámicas y juegos. Los juegos son una de las formas de comunicación del conocimiento más antiguas y una de las más efectivas. Hay muchas formas de juegos: los de rol, los de azar, los de adivinanzas, los de creatividad, etc. Asimismo, las dinámicas son una forma de facilitar el aprendizaje a través de “experiencias” que le permitan a las personas comprender mejor, en la práctica, lo que queremos comunicarles. Una vez que diseñen los juegos y las dinámicas, no te olvides de sistematizarlos poniéndolos en una hoja de papel (o en las que hagan falta) y dejando eso bien al alcance para quien pueda necesitarlos.
3. Comiencen a hacer un “acervo de capacitación”. En ese acervo, vayan integrando todos aquellos materiales que tengan relación con sus temas de capacitación: manuales de uso de programas de computadora, películas interesantes sobre los temas, materiales de otras radios u organizaciones, revistas, artículos, libros, materiales que nosotros mismos recibimos en otras capacitaciones, etc. Este acervo puede estar clasificado por temas: “producción radiofónica”, “programación”, “gestión de la radio”, “temas políticos”, etc. Una recomendación: no dejes los materiales digitales sin imprimir. Un manual dentro de una computadora no tiene sentido... por definición, un manual tiene que estar a la mano, ¿no?
4. En este mismo acervo, vale la pena ir teniendo materiales “de batalla”: revistas para recortar, periódicos, carteles, pintura, papel, tijeras, etc. Recuerda que una de las más efectivas formas de comunicar el conocimiento es a través de lo visual.
5. Asimismo, vale la pena que cuando concluyamos una capacitación, sistematicemos la experiencia y los resultados<sup>5</sup>. De esta manera, no estaremos capacitando “en el aire” y estaremos logrando que nuestros esfuerzos pasen de lo anecdótico para convertirse en verdaderas prácticas que puedan ser consultadas y revaloradas en el futuro cercano por quien necesite hacerlo. Lo mismo pasa con la experiencia de las personas de la radio que han asistido a capacitaciones externas. Estas sistematizaciones pueden pasar a formar parte de nuestro “acervo de capacitación”.

---

<sup>5</sup> Sistematizar significa, básicamente, escribir una memoria de lo ocurrido en una capacitación. Esa memoria debe incluir, como mínimo, el plan original del taller, las variaciones que ese plan haya sufrido, los productos que hayan resultado de la capacitación (audios, dibujos, conclusiones, ejercicios), las evaluaciones que al final hayan hecho del taller los participantes, las impresiones del o los capacitadores y, en general, todo aquello que nos parezca importante conservar como referencia útil para ser consultada en el futuro.

6. Que la radio cuente con un espacio adecuado para capacitación es un ideal, pero no siempre es posible. Si se puede, vale la pena intentarlo. Si no, puedes sacar los muebles del recibidor o de la oficina y hacer allí tu espacio cada vez que lo necesites.

Estas son sólo algunas ideas. Por supuesto, la experiencia de capacitar es sin duda la mejor escuela para cualquier capacitador o capacitadora. No hay que tenerle miedo a esa experiencia.

### ***Las alianzas para la capacitación.***

Si bien es cierto que hemos hecho grandes esfuerzos para formar nuestro equipo de capacitadores y para detectar los talentos aprovechables en las personas de la radio, también lo es que nunca es posible cubrir todos los temas o ser “experto en todo” (a menos, ya lo dijimos, que te dediques a la crítica).

Así pues, vale la pena que la radio comience a detectar a otras organizaciones o instituciones, dentro de la comunidad o fuera de ella, con las que pueda hacer alianzas para impulsar su programa de capacitación. Puedes acudir a las universidades, las organizaciones no gubernamentales, los sindicatos, etc. Si bien algunas de estas organizaciones o instituciones no tendrán necesariamente su propio “equipo de capacitadores”, sí contarán con personas con conocimientos profundos en temas de nuestro interés.

Cuando diseñemos capacitaciones con otras instituciones, vale la pena pensar en algunas características esenciales para que este tipo de colaboración no se convierta en una más de las prácticas de la Gran Capacitación:

1. Una premisa importante es que, de ser posible, la capacitación se lleve a cabo en la radio o en el espacio que ésta tenga destinado para ello. Así, una buena parte de las personas en la radio estarán en posibilidades de acudir; además de que aprender o reflexionar las cosas “en el lugar de los hechos”, es decir en la radio, tiene un valor agregado muy importante.
2. De ser posible, el equipo de capacitadores en el caso de una capacitación “por alianza” debería ser mixto, es decir, formado por el capacitador “externo” y por uno o dos de los capacitadores de la radio. Esto garantiza que los conocimientos que se den en el espacio de capacitación puedan ser “releídos”, esto es que puedan ser entendidos o explicados de otra forma, de una manera más cercana por las personas asistentes, gracias a que tienen un par de cómplices en el estrado. A esto se le llama “mediación pedagógica”: el proceso que hace que el conocimiento se pueda transmitir sin que sea agresivo o, peor, incomprensible. Como decía una amiga mía: *“Si el maestro no lo entiende, ¿yo por qué lo voy a entender?”*

Las capacitaciones por alianza pueden, además y dependiendo del tema, convocar a personas externas de la radio. Eso es siempre un plus que puede ser útil para la gestión financiera de la radio o, por lo menos, para la autogestión del mismo espacio de formación.

### ***La capacitación como una “práctica” en las radios comunitarias.***

Una de las razones fundamentales para dar forma a un equipo de capacitación de nuestra radio y para diseñar un programa de capacitación es, además de las que ya referimos, la idea de que la capacitación debe ser una “práctica” en nuestras radios. Es decir, algo pensado para ser continuo, algo que debe ser enfrentado de una manera “institucional”, algo que debe ser cotidiano en la vida de la radio.

Así como no podemos dejar de darle mantenimiento a nuestro equipo transmisor o al equipo de cabina, tampoco podemos abandonar el crecimiento y los talentos de las personas que colaboran en nuestra emisora. Ambos descuidos suelen ser sumamente costosos y solemos darnos cuenta de ellos hasta que las consecuencias son ya sumamente visibles... o audibles.

Vale la pena reflexionar qué métodos y herramientas podemos utilizar para que esta práctica de capacitación sea posible en la radio. También, vale la pena reflexionar cuáles de estas herramientas pueden ser usadas como “herramientas de coyuntura”, cuáles como herramientas permanentes y cuáles como espacios ligados a políticas de la radio.

Explicándonos:

1. **Herramientas de Coyuntura:** responden a un momento específico de la historia de la radio o del contexto general. Por lo regular, subsanan una necesidad de capacitación temporal y no continua en la radio. ¿El país o la comunidad sufren de gran polarización política? Puedes dar un taller con el tema: “la radio comunitaria y la solución no violenta de conflictos”. ¿Hubo un nuevo diluvio universal? Puedes dar un taller con el tema: “la radio comunitaria en situaciones de emergencia”. ¿O que tal uno que trate sobre “la radio comunitaria y las técnicas avanzadas de navegación”?
2. **Herramientas permanentes:** Los espacios de capacitación de los cuales no podemos prescindir. Por lo general, están ligados a necesidades que afectan el trabajo cotidiano de la radio, necesidades de crecimiento personal o que aportan a los temas de “agenda permanente”. Frente a los cambios tecnológicos o las actualizaciones de los programas de computadora, vale la pena tener espacios periódicos que nos permitan ponernos al día y compartir nuevas técnicas o trucos. Si la radio tiene como eje temático la equidad de género, bien útil será tener espacios periódicos de discusión



sobre el tema. Y para que los programas no se nos “estanchen” las reuniones de feedback o retroalimentación son un espacio donde todos y todas podemos compartir ideas acerca de nuestros programas; una cada dos meses no estaría nada mal.

3. **Herramientas ligadas a políticas de la radio:** Estos espacios de capacitación son también espacios permanentes; lo que los distingue es que dependen de que otras cosas, otros engranajes de la radio, se muevan. Son necesarios sólo si ocurren ciertas cosas y deben formar parte de un “uso y costumbre” de la radio. Si la radio tiene como política abrir nuevos espacios radiofónicos cada dos meses, o cada seis, se puede diseñar un “taller de introducción a la radio” donde se traten temas básicos de la producción radiofónica, pero también temas acerca de nuestra organización y nuestra agenda. Cada tanto, podría valer la pena hacer un taller que nos permita conocer nuestras responsabilidades y obligaciones como comunicadores (las éticas, las legales, etc.), y que asimismo nos sirva para reflexionar sobre nuestras prácticas radiofónicas.

Como se habrá visto, es necesario pensar y repensar periódicamente nuestras herramientas; trabajo que principalmente va a recaer en nuestro equipo de capacitación (pobres mortales). Pero esta reflexión no puede ir sino de la mano de un uso continuo y convencido de nuestra creatividad, como veremos más adelante.

### III. IDEAS PARA DISEÑAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

**S**iguiendo con la descabellada idea de que la capacitación debe constituirse en una “práctica” de nuestras radios, creemos que lo primero y más importante es ponerse de acuerdo, ¿no? Como ya lo dijimos, no se trata de que la capacitación se convierta en una nueva carga de trabajo para la radio; por el contrario, se trata de que la capacitación ayude a aliviar la carga de trabajo que supone la administración, organización, programación, mantenimiento, etcétera, de una radio comunitaria.

Bueno, la primera regla para que casi nada se convierta en una carga, es tratar de ponernos de acuerdo en el cómo, cuándo, quién o quiénes y el por dónde de las cosas. Es decir, hay que planear.

Para el diseño de nuestro programa de capacitación, debemos tomar muy en cuenta los elementos que hemos visto en los apartados anteriores: los talentos “internos”, las alianzas de capacitación, los “tiempos” propios de nuestra radio y de nuestra organización, y todas aquellas cosas que pudieran afectar dicho proceso.

Pero hay una cosa que puede afectar de manera definitiva el resultado de nuestro programa. Esta cosa es el “sentido” de nuestras capacitaciones o, dicho de otra forma: ¿tienen nuestras capacitaciones *sentido*?

Una de las maneras de darle sentido es primero, imaginarnos “hasta dónde queremos (y podemos) llegar”. Vale la pena que el equipo de capacitación tome papel y lápiz y se dé un tiempo para hacer una propuesta de calendario de capacitación. Un calendario anual es un ideal, pero podemos empezar con un calendario semestral que nos plantee lo que en esos seis meses va a ocurrir en materia de capacitación en nuestra radio, y que nos ayude a planear nuestros recursos, a conseguirlos, a poder contactar con tiempo a nuestros aliados externos y a que los mismos miembros del equipo puedan planear su vida para estar al 100% en las capacitaciones.

#### ***La importancia de la detección de necesidades.***

Ahora bien, la pregunta que ya nos estarás haciendo es: ¿y qué rayos planeo? Esta pregunta sólo tiene una respuesta, y no te va a gustar: planea lo que sea que necesite tu radio. No, no es una broma. No existe una lista “definitiva” de pasos que nos digan en qué orden y en qué temas hay que dar las capacitaciones. Sería demasiado soberbio que alguien te dijera: “Primero capacita en locución, luego en producción, luego en uso de armas de fuego y termina con clases de cocina”.

Lo único cierto es que tu programa de capacitación sólo va a tener sentido si antes te tomaste la molestia de observar. ¿Recuerdas que observaste detenidamente cuando estuviste buscando los talentos de las personas de tu radio? Bueno, ahora vas a observar detenidamente para detectar las necesidades de tu radio.

Necesidades, recuerda. No inicies tu detección (hay quienes lo llaman diagnóstico) buscando “las graves carencias de la radio”; esa clase de conceptos los usan los críticos (¿te acuerdas?... los que saben de todo; esos mismos), y de hecho no cualquier crítico, sino los críticos catastrofistas o “críticos apocalípticos”, que son los peores y tenemos la sospecha de que incluso vienen de otro planeta. De pronto uno inicia buscando “graves carencias”, continúa encontrando “errores insalvables”, luego detecta “terribles huecos” y el resultado final es que nadie hace nada bien nunca y mejor nos vamos de esta radio comunitaria porque todo está muy, muy pero que muy mal.

No le pongas ese peso a tu radio encima, y menos a tu programa de capacitación.

Las necesidades son eso: aspectos en los que creemos que hay que crecer, algunas cosas que tal vez nuestra radio no tiene y que es *importante o preciso* que tenga, temas que no hemos tratado y que estamos convencidos de que deberíamos, oportunidades que no estamos aprovechando todo lo que podríamos para beneficiar a nuestra radio. Son las cosas que nos impiden ser más fuertes o aprovechar mejor nuestras capacidades (algunos las llaman debilidades; pero si no te asienta el término, no pasa nada). Las necesidades son también pasos, etapas, que queremos cubrir para llegar a ese futuro que imaginamos para nuestra radio o para las personas que trabajan en ella.

Pero, ojo: las necesidades no las vas a detectar tú sólo o sola. Para lograr que tenga sentido, hay que preguntarle también a las otras personas que participan en la radio. Dejar que ellas también nos digan qué necesitan, qué les gustaría saber, en qué piensan que vamos lento o que necesitamos revisarnos.

Y hay que ser realistas: una necesidad no puede convertirse en un objeto de frustración. Nuestra necesidad no puede ser “sonar como la radio comunitaria, esa famosa, que está en Timbuktú”. O: “Radio Chiranguito, en el centro del país, hace las mejores coberturas; nosotros tenemos que hacerlas 4 veces mejores”. Cuando estés detectando las necesidades de tu radio, será mil veces mejor si volteas al interior de tu proyecto, a las personas que la conforman, a su relación con la comunidad o con otras instituciones, a su sonido al aire, a su propia historia. Deja que Radio Chiranguito y la radio esa famosa de Timbuktú hagan lo suyo. Tú eres miembro de tu radio, no de esas otras.



## ***La importancia de cuestionar las necesidades.***

Poco a poco, preguntando y observando, vas a tener una lista más o menos grande de necesidades que has detectado o que han detectado las personas que participan en la radio. Junta al equipo de capacitación y miren esa lista. No la miren hasta que se les lastimen los ojos... mejor háganse algunas preguntas (estas que siguen y todas las que se les ocurran).

1. **¿Pueden solucionar con espacios de capacitación todo lo que ahí aparece?** Sería una buena pregunta para iniciar. Tal vez algunas de las necesidades de la radio no sean sólo de capacitación, sino que dependen de que otras cosas cambien en la radio. Hay entonces que separar aquellas que creemos que sí se pueden atender con capacitación, y aquellas que no o que no dependen sólo de eso. En esas otras también podemos ayudar, pero las que sí podemos solucionar con capacitación van a ser nuestra prioridad en nuestra planeación.
2. **¿Cuál de estas necesidades es más urgente de atender?** De las que sí podemos atender con capacitación, ¿cuál está afectando seriamente la vida de la radio? ¿De alguna de estas necesidades depende que nuestra radio siga al aire? ¿Hay alguna de estas necesidades que llevemos 15 años tratando de solucionar? Todos estos razonamientos pueden ayudarnos a ver qué capacitaciones ponemos como prioridad y cuáles pueden esperar un poco más. Hay que tener cuidado nuevamente en no minimizar una necesidad importante, o en no maximizar alguna que en realidad es menor o que es incluso impuesta externamente. ¿Recuerdas las coberturas de Radio Chiranguito?
3. **¿Tenemos personas preparadas para dar estas capacitaciones?** Si no, nuestra planeación deberá pensar también en las posibles alianzas que podemos utilizar para contar con personas que “manejen” los temas. Recuerda que el tiempo de planeación del taller o capacitación debe contemplar también el tiempo que nos toma ponernos de acuerdo con la institución aliada, planear el taller con el capacitador externo, eso de poner el conocimiento de tal manera que lo entiendan aquellos y aquellas a quienes va dirigido el taller, etc.
4. **¿Podemos combinar nuestras capacitaciones con otras actividades de la radio?** Esta pregunta es fundamental en la planeación, porque esta planeación vamos a tener que “negociarla” con el director o los directivos de la radio e incluso con el resto de las personas del proyecto. Si tratamos de vincular nuestro programa de capacitación con otras cosas que ocurren en la radio, o incluso con los espacios “naturales” de capacitación en la radio, podemos garantizar que nuestro programa de capacitación va a ser bien

recibido y que no va a enfrentarse con “resistencias” demasiado graves. Además, vale la pena que pensemos nuestro programa de tal manera que no se convierta en una actividad extra-demandante para la organización de la radio ni para las personas que la integran. Tomar en cuenta la disponibilidad de tiempos de la radio y de las personas es no sólo un gesto de cortesía, sino que nos da muchas más altas posibilidades de éxito.

5. **¿Cuánto deben durar las actividades de capacitación?** Esta es una pregunta clave, porque esto no sólo depende de la disponibilidad de las personas, como veíamos arriba, sino de los objetivos que queremos alcanzar. Usualmente, cometemos el error de pensar que en una “encerrona” de 2 días, metiéndonos “de lleno” durante 8 o 12 horas diarias podemos “aprender”. Lo que ocurre con frecuencia es que ese tipo de talleres se convierten en una “cascada de conocimiento” que sólo va a surtir efecto si la persona capacitada “regresa” al conocimiento de vez en cuando y va generando sus propias conclusiones y su propia práctica. Esta lógica de trabajo funciona relativamente bien, por ejemplo, en los talleres generados por grandes redes, pero no siempre va a funcionar en los talleres de nuestro programa de capacitación. Lo que determina la duración de un espacio de capacitación depende de varias cosas: su naturaleza (¿es un espacio de coyuntura o permanente?), si depende de alianzas o no (el capacitador aliado no va a venir a la radio para siempre), la infraestructura que necesitamos para realizar el taller (si pedimos prestadas computadoras para el taller, nadie nos las va a prestar por 6 meses), etc. Pero también hay que tomar el *objetivo* del espacio de capacitación como un elemento que determine su duración y recurrencia: veamos la manera de “distribuir” las sesiones, de no querer hacer todo de una sentada, de mirar los espacios de seguimiento. Es decir, de darle tiempo de aprender a las personas, de generar sus dudas y de poderlas exponer, de poder practicar y de compartir la práctica. Recordemos además que los espacios de capacitación son también espacios de encuentro, de personas que comparten. Estos mismos razonamientos valen para la duración “en horas” de las sesiones, clases o como quieras llamarlas. ¿Alguien vio en alguna universidad, escuela, academia de baile, una clase que durara 4 horas seguidas? Bueno, esto no es por que a nadie se le haya ocurrido: tiene una lógica didáctica básica: nadie puede estar 4 horas o más encerrado en un espacio y, encima, aprender.
6. **¿Cuánto cuestan estos espacios de capacitación?** Otra pregunta clave. Hay espacios “naturales” (en nuestro siguiente apartado vamos a ver distintos espacios de capacitación) que prácticamente no nos van a costar nada, pero otros como los talleres, cursos, etc., generan gastos que tenemos que afrontar. Como ya vimos, no tener recursos no es un buen

argumento para NO hacerlo, porque los espacios de capacitación tienen diversas formas de financiamiento. Pero vale la pena incluir en nuestra planeación el tiempo que nos va a tomar conseguir los recursos suficientes para llevar a cabo nuestros espacios de capacitación, de una manera realista pero no dándonos a la derrota y a la desgracia desde el principio.

Estas son sólo algunas preguntas que podrían ayudarnos a la planeación o diseño de nuestro programa de capacitación. Es importante que consideremos que, como nuestras radios, el programa de capacitación no debe estar pensado para durar sólo un año sino que, al convertirse en una práctica, va a permanecer. Así que no hace falta agotar todos los temas durante el primer año.

También es importante darle “carácter” a nuestro programa de capacitación. Por ejemplo, tratar de planearlo pensando en darle **variedad de temas**: si damos un año entero de temas técnicos o un año entero de temas de producción radiofónica alguien podría morirse del aburrimiento. Tratemos también de combinar aquellos temas que son “prioridad de la dirección” con aquellos que son prioridad de las personas de la radio, que no siempre coinciden (y si siempre coinciden deberíamos sospechar que hay algo que no está funcionando bien en nuestra detección de necesidades). Es importante que todos los participantes en la radio perciban que sus necesidades y opiniones son tomadas en cuenta. Esto determina en mucho la calidad y el nivel de la participación de las personas en los espacios de capacitación.

Asimismo, darle una revisada periódica a nuestro programa, evaluar los resultados y repensar nuestras prácticas es no sólo una sana costumbre, sino algo sustancial para que la capacitación en nuestra radio no pase a ser una más de esas costumbres anquilosadas, inamovibles, intocables e incuestionables que tanto mal y aburrimiento (al aire y fuera de él) provocan en nuestras radios comunitarias.

## IV. SUGERENCIAS PEDAGÓGICAS.

**M**ucho se ha escrito sobre la pedagogía para la educación no formal, para la capacitación popular, lo más reciente para radios comunitarias fue escrito en el manual “un río son miles de gotas”<sup>6</sup>, por lo que retomamos algunas de sus ideas principales al respecto:

Toda estrategia de formación, toda experiencia educativa, toda intervención de un capacitador o de una capacitadora está atravesada por una perspectiva pedagógica. Por una red de ideas y conceptos que dan sentido y permiten comprender las prácticas de capacitación de las radios comunitarias.

A veces estas ideas son reflexionadas, debatidas, contrastadas con lo vivido, deconstruidas y vueltas a construir. Pero otras veces, están como dormidas en el corazón de las experiencias. Como si el sentido de las prácticas de formadores y formadoras estuviera oculto tras el manto de los quehaceres cotidianos.

Comenzará por intentar responder una pregunta: ¿qué es la pedagogía?

*Un proceso de enseñanza aprendizaje expresa mucho más que contenidos. Fundamentalmente comunica valores, formas de concebir, visiones del mundo y de la realidad. Expresa percepciones y concepciones acerca de la comunicación y la educación.*

Ideas que laten en los talleres y seminarios, en los materiales educativos, en la educación a distancia y en la que se vive cara a cara, en el encuentro entre hombres y mujeres que se disponen a aprender juntos. De eso se trata la pedagogía. De las ideas y conceptos acerca del aprender y el enseñar, acerca del conocimiento, de las personas involucradas en una experiencia educativa, del rol de formadores y formadoras, de la comunicación que se juega en todo proceso. Como propone el educador Daniel Prieto Castillo la pegaría es el intento de comprender y dar sentido al acto educativo, en cualquier edad y en cualquier circunstancia en que se produzca.

Toda perspectiva pedagógica es política ya que se supone el modo en que los procesos de formación contribuyen a la transformación o a la reproducción de las relaciones sociales de este mundo.

También, toda perspectiva pedagógica es comunicacional, pues implica las formas de vinculación entre los hombres y las mujeres, las niñas y los niños partícipes de

<sup>6</sup> Un Río Son Miles de Gotas. La Capacitación en las Radios Comunitarias. AMARC-ALC. Buenos Aires Argentina, 2006.

una experiencia educativa. Los conceptos y las nociones ni sólo viven en los libros y papeles. También laten en la práctica y en los cuerpos. Y a veces lo hacen con contradicciones. La construcción de una perspectiva pedagógica coherente con los proyectos de las radios comunitarias es la consecuencia de la relación entre reflexiones y experiencias, en una dinámica donde unas y otras se cuestionan, se hacen y se rehacen.

La obra del educador brasileño Paulo Freire y la educación popular a la que su pensamiento dio origen, han sido, y continúan siendo, las principales fuentes de las cuales se han nutrido las radios comunitarias en el momento de diseñar sus perspectivas pedagógicas.

La reflexión y la práctica de Paulo Freire partieron de la crítica a la escuela brasileña de los años 50, cuando se estaba tratando de implementar un trabajo de alfabetización en el nordeste de ese mismo país. En un contexto donde millones de hombres y mujeres pobres no leían ni escribían, uno de los ejes fundamentales de la obra de Paulo Freire fue el problema del analfabetismo. Freire no consideraba el analfabetismo como una carencia personal o como la prueba de la incapacidad de un grupo determinado de personas que no logra aprender. Tampoco consideraba el analfabetismo como consecuencia de un atraso histórico que sería superado a medida que la industrialización avanzase y los pobres fueran incorporados al mundo moderno. Para Freire quebrar el problema del analfabetismo significaba movilizar las ideas que hacían que el analfabeto se convenciese de su propia ignorancia. Y al mismo tiempo significaba romper una estructura de denominación que legitimaba el analfabetismo como algo normal, como parte del orden natural de las cosas.

Como puede leerse, Freire situó su práctica y su teoría en las relaciones de opresión. Desarrolló un programa de alfabetización asociado a la construcción de conciencia política. Lejos de aislar la experiencia educativa de sus condiciones históricas y sociales resaltó la politicidad de la educación, la posibilidad de la educación de contribuir a la transformación del mundo. Se trata de una perspectiva pedagógica que sólo propone el aprendizaje de la lectura y la escritura sino que, al hacerlo, promueve que el sujeto vaya adquiriendo conciencia de su propia identidad y de su participación en la historia. El aprendizaje de la escritura y de la lectura emerge o forma parte de un proceso mayor y más significativo: el de asumir la ciudadanía, el de tomar la historia en las propias manos. El propósito general de su proyecto fue la liberación de las personas y las sociedades, de manera dialéctica. Para Paulo Freire la educación nunca ha sido neutra.

Sus reflexiones dieron origen a la educación popular. ¿Qué es la educación popular? No es una metodología. Tampoco es un conjunto de métodos y técnicas neutros. Casi nada lo es. Por el contrario, la educación popular es un pensamiento pedagógico. Es un modo de comprender y concebir el acto educativo:

posicionándose ante la realidad social apuesta a la educación como una herramienta fundamental de la transformación cultural. Como sostiene Oscar Jara: “En los procesos de educación popular se busca contribuir al conocimiento y a la transformación de la realidad por parte los sectores populares. Se busca que ellos puedan fortalecer su capacidad para elaborar y producir conocimientos, apropiándose de manera ordenada, sistemática y progresiva de conocimientos científicos, así como de la manera científica de producir conocimientos. De esta manera, se busca fortalecer la capacidad de transformar la realidad”.

La obra de Paulo Freire y el desarrollo posterior de la educación popular han nutrido los modos de concebir las prácticas educativas de las radios comunitarias latinoamericanas. No obstante, como se verá más adelante, las producciones de otros educadores y comunicadores, sumada a la reflexión de las emisoras sobre sus propias experiencias, han aportado nociones y conceptos que han enriquecido y complementado las perspectivas pedagógicas de las emisoras y sus redes. Algunos de los principios de Freire que nos gustaría rescatar son:

- El proceso educativo es permanente durante toda nuestra vida.
- El proceso educativo es un acto político y colectivo, donde todos aprendemos de todos
- El proceso educativo se facilita, no hay una persona que sabe y le dice a los demás como deben de ser las cosas, ayuda a que la gente reflexione y construya su conocimiento.

El éxito de nuestro trabajo en los talleres de capacitación depende mucho de la planeación y vale la pena antes de iniciar cualquier proceso hacerse las siguientes preguntas:

### **¿Conoces tu tema?**

Es peligroso arriesgarse a hablar de lo que no se sabe; además de perder eficacia, también se pierde credibilidad y confianza.

### **¿Conoces a los participantes?**

Entre mejor conozcamos a los grupos, se podrá llegar a ellos con más facilidad, ya que podremos interpelarlos de manera más directa y con referentes que les signifiquen algo. Este conocimiento indaga sobre sus intereses, necesidades, gustos y costumbres. La gente no es un papel en blanco, antes de llegar al taller tiene concepciones y valores previos.

### **¿Creemos que cada participante es único en sí mismo?**

Cada persona tiene características específicas que los hacen diferentes, por lo que hay que prepararnos para respetar esas diferencias individuales.



### **¿Investigamos previamente si nuestro tema es motivador?**

Si pretendemos que la capacitación opere un cambio de actitudes y valores, se deberá encontrar la estrategia y el tema que motiven a los participantes. Para ello conviene que el grupo pueda señalar cuáles son sus intereses.

### **¿Planificamos nuestro trabajo?**

Una buena planificación nos ayudará a evitar la improvisación y la rutina. Con la primera se está dispuesto a hacer lo primero que venga en mente; con la segunda se hace siempre lo mismo. Si tomamos en cuenta que más de una tercera parte de nuestra vida la ocupamos en nuestro trabajo, ¿queremos que sea rutinario y aburrido?

### **¿Empleamos el método más conveniente?**

No hay método eficaz o ineficaz, el asunto es la selección correcta de acuerdo con las habilidades de los participantes, las características y el tamaño del grupo.

### **¿Indagamos por qué los participantes no aprenden?**

Si sabemos porqué los participantes no aprenden, o les cuesta mucho trabajo hacerlo, nos será más fácil ayudarlos. Si no lo hacemos, tanto ellos como nosotros saldremos perdiendo.

### **¿Hablamos para impresionar o para comunicar?**

El acto de educar no consiste en demostrar lo que uno sabe, sino en ayudar a descubrir lo que los participantes saben sobre el asunto; se trata de acompañar la construcción de nuevos conocimientos, valores y actitudes.

### ***Principios pedagógicos e instrumentos didácticos<sup>7</sup>.***

Con el fin de mejorar las capacitaciones te proponemos algunas orientaciones pedagógicas:

#### **Direccionalidad.**

Una acción dispone de direccionalidad cuando está guiada por objetivos y metas claras. Objetivos y metas son los pilares fundamentales de todo proceso de planificación y planear es prever, ver con anticipación. En todo proceso es muy importante ver con anticipación cuáles son los aprendizajes que las personas participantes deberán alcanzar para cada período de trabajo.

#### **Organización.**

Son muchos los factores que intervienen en un proceso de capacitación, por ello necesitamos garantizarlo con un sistema organizativo que permita evitar saltos, repeticiones e interferencias.

---

<sup>7</sup> Tomado del manual para docentes, Radio Nederland Training Center, San José de Costa Rica

**Actividad : "*Quien hace algo lo aprende*".**

Cuando los procesos de enseñanza y aprendizaje son activos, los y las participantes aprenden mejor y más rápido, y el aprendizaje se vuelve más duradero.

**Participación**

La participación es convivencia, cooperación, solidaridad y democracia. Si no se participa el proceso de capacitación se vuelve pasivo, rígido y personalista. Por el contrario la metodología participativa enriquece los contenidos, favorece la capacidad expresiva y la creatividad; estimula la convivencia y promueve la cooperación. Se participa cuando se trabaja en grupo, cuando se respetan las opiniones de los demás y se toman en consideración los criterios de los otros, en suma, cuando todos tienen iguales responsabilidades e iguales derechos.

**Significación**

Los aprendizajes son significativos en la medida que las personas sienten que lo aprendido les da una utilidad práctica e inmediata y se relaciona de alguna manera con lo que ya saben y con su vida cotidiana.

**Flexibilidad: "*Quien está preparado para modificar el rumbo, la dirección trazada, es flexible*".**

La flexibilidad prepara para atender todos los imprevistos y adecuarse a las circunstancias en todo momento. Aún cuando existe un plan, una dirección, siempre queda la posibilidad de tomar nuevas decisiones, para descansar caminos y volver a planear de acuerdo a las necesidades de los participantes.

**Autonomía: "*Quien actúa con autonomía y libertad, aprende con satisfacción*".**

Los y las participantes tienen autonomía en la medida en que se les permite crear sus propias reglas para gobernarse y desempeñarse en forma independiente. La autonomía y la libertad no están dadas, se construyen en el colectivo.

**Crítica**

Si el proceso de educación tiene como punto de partida la experiencia, la reflexión y la indagación sobre ésta es de vital importancia, sobre todo si se plantea desde una posición crítica, confrontándola con la realidad.

**Creatividad: "*Quien se mantiene creativo, vive permanentemente*".**

La creatividad es indispensable para romper con lo viejos esquemas y la rutina. Creatividad y participación, creatividad y flexibilidad, creatividad y crítica van de la mano en la construcción diaria de los aprendizajes, experimentando, indagando y explorando nuevas experiencias.

## Metodología de facilitación.

### ***Primer paso: explorar experiencias previas***

Lo primero que se debe hacer como educadores es lo que comúnmente llamamos "romper el hielo", para lo cual podemos hacer uso de actividades grupales (técnicas grupales). Después de las técnicas de integración, podemos realizar una indagación sobre lo que los participantes saben, viven y sienten, además de las diferentes situaciones y problemas que enfrentan en relación con el nuevo proceso de aprender.

Es importante hacer un "análisis de expectativas", cuyo propósito es determinar "qué esperan aprender", "cómo lo desean aprender", "en qué condiciones lo desean aprender"; en otras palabras se trata de establecer las conductas de entrada de cada participante al proceso y cuál es su conocimiento previo. Reconociendo que cada uno de ellos es único y distinto en los elementos que integran su individualidad: intereses, necesidades, motivaciones, actitudes, aptitudes, capacidades, habilidades y estilos cognitivos. Recuerda que cada persona tiene su propio estilo y ritmo de aprendizaje de acuerdo a estas diferencias individuales.

Para realizar este análisis, se formula a quienes participan preguntas muy concretas sobre:

- ¿Qué les interesa aprender?
- ¿Qué los motivó a participar en la actividad?
- ¿Qué metodología de trabajo proponen?
- ¿Qué experiencia tienen en el nuevo tema de estudio?
- ¿Qué reglas del juego sugieren?

Estas preguntas son respondidas en forma individual. Luego se discuten las respuestas en grupos de tres y hasta de cinco participantes, ya que con grupos más grandes se corre el riesgo de no tener el tiempo suficiente para escucharse. Se nombra un relator, quién presentará en plenaria las respuestas preparadas por su grupo.

Después de lo anterior, entre todos los equipos, se hace un "diagnóstico situacional" y una propuesta de trabajo que conducirá a los siguientes resultados:

- \* Saber quiénes son los que participan y en qué condiciones se encuentran.
- \* Identificar qué tipo de experiencias tienen.
- \* Determinar cuál es el nivel de conocimiento y destrezas que poseen.
- \* Prever qué tipo de dinámica de trabajo requieren realizar.



- \* Disponer de algunas reglas del juego propuestas por los participantes que sirvan para ordenar las actividades de capacitación.
- \* Proponer ideas en relación con el proceso de evaluación.

### ***Segundo paso: construir el conocimiento***

Ayudar a que cada participante construya por sí mismo el conocimiento es nuestro siguiente paso como facilitadores. Hay que recordar que el conocimiento es un proceso de descubrimiento para el desarrollo de potencialidades, y la función del educador es apoyar los logros que les permitan a las personas adquirir habilidades, valores y destrezas. Estas son algunas estrategias metodológicas que te pueden apoyar:

#### **Ubicación del concepto**

Esto significa ubicar al participante en el contexto de la información. Se requiere trabajar partiendo siempre de lo próximo a lo remoto, de lo inmediato a lo mediato, de lo concreto a lo abstracto. De esta manera, podremos lograr construir conocimientos significativos, es decir, que le signifiquen en su realidad algo a los participantes.

#### ***Técnica de la pregunta***

La pregunta es de una extraordinaria riqueza didáctica. Con ella se orienta la construcción del conocimiento, se canaliza la atención y se comprueba si ha habido aprendizaje. Las preguntas deben ser claras, sencillas, directas y bien distribuidas. Se deben utilizar como un recurso didáctico, no como un recurso intimidatorio.

#### ***Técnica de la ejemplificación***

No hay como un buen ejemplo para tender un puente entre el campo experiencial del participante y el conocimiento que el educador trata de transmitir. Lo teórico esta arriba, en las nubes; un buen ejemplo lo aterriza y lo hace concreto.

El conocimiento que tengamos de los participantes nos ayudará a dar buenos ejemplos, ya que los elementos conocidos sirven para comprender lo desconocido, la situación nueva y le otorga significado. Un buen educador recurre al uso de ejemplos lo más que puede.

#### ***Variación de estímulos***

Podemos utilizar diversos medios para estimular la capacidad de investigación e indagación de los participantes, a fin de no quedarse sólo con la explicación del educador. Para ello puede valerse de dinámicas de grupo, utilización de láminas, rotafolios, etc. Nuevamente te recordamos que si conoces bien a los participantes podrás tener más claridad respecto al material a utilizar.



***Aplicación de lo aprendido***

Con este paso pretendemos que los participantes usen los conocimientos y experiencias que han aprendido.

***Comprobación de resultados***

Con este paso intentamos obtener información para definir si se logró alcanzar el o los objetivos de nuestro proceso de enseñanza y aprendizaje. A este paso se le conoce comúnmente como evaluación.

## V. IDEAS PARA ESPACIOS DE CAPACITACIÓN

**L**os espacios de capacitación son la “praxis”, la puesta en escena, la culminación de nuestro programa de capacitación.

Pero no nos confundamos: los “talleres” y “cursos” no son los únicos espacios de capacitación que existen. En realidad, de muchas maneras, nuestras radios se han convertido en la vida cotidiana en verdaderas escuelas donde, si sabemos reconocerlo, existen de por sí diversos espacios, que hemos llamado “naturales”, de capacitación: algunas reuniones y actividades que llevamos a cabo colectivamente, algún programa o productores a quienes varios en la radio siguen y consultan, alguien que se ha preocupado por juntarse periódicamente con dos o tres o cinco en la radio para proponerles cosas novedosas o necesarias, un “encargado de área” que se ha preocupado por delegar responsabilidades en otros miembros del equipo de la radio, etc.

Estos espacios no sólo hay que reconocerlos sino potenciarlos, porque constituyen asimismo prácticas de capacitación que ya están impactando al interior de nuestra radio. Observemos dónde hay equipos ya formados dentro de la radio y pensemos cómo puede aprovecharse la manera en la que, en ese grupo, se transfiere el conocimiento y/o se propicia la experiencia o el aprendizaje.

Pero también será responsabilidad del equipo de capacitación generar estos espacios. Los espacios naturales por lo regular no alivian todo el paquete de necesidades que identificamos en nuestra radio y son por lo regular espacios que no están necesariamente “organizados”.

Así pues, a continuación te ofrecemos algunas ideas de espacios de capacitación posibles. Tal vez no todos apliquen a tu radio, o algunos te implicarán algunos cambios organizativos para poder implementarlos. Incluso algunos ya los estarás realizando en tu radio. Lo importante es que esto son sólo ideas que tú y tu equipo de capacitación podrán enriquecer, modificar, adaptar, etc.

### ***Los talleres de introducción a la radio.***

¿Qué mejor bienvenida para alguien que recientemente ingresa a la radio que recibir un poco de información y de herramientas para poder integrarse al equipo? Esta clase de talleres pueden constituirse en una “costumbre de la radio”. Si cada tanto hay nuevos miembros de la radio, nuevos grupos u organizaciones haciendo nuevos programas, ¿no valdría la pena juntarlos y explicarles por lo menos lo básico?



Estos talleres, como lo hemos dicho en varios puntos de este manual, pueden ir de la mano con ciertas políticas o con el “calendario” de la radio. Son talleres ligados a políticas de la radio. Suponiendo que durante los meses de octubre, noviembre y diciembre la radio recibe propuestas de nuevos programas, y suponiendo que en enero se integran los nuevos programas a la radio, valdría la pena pensar que en febrero podemos iniciar un breve taller en el que participen estos nuevos integrantes, algunos de los viejos y el equipo de capacitación, y donde se traten temas introductorios en producción radiofónica, locución, etc.; pero no sólo en esto, sino también en los temas de la radio comunitaria, la libertad de expresión y la misma organización de nuestra radio.

Una radio en México se inventó un taller donde se combinaban técnicas de teatro, producción de radio y charlas sobre la libertad de expresión y las radios comunitarias y le llamó a ese taller “Sensibilización para la comunicación en medios”. Otra ha diseñado una “descarga” de talleres que dura 4 meses al año y que tocan temas como legislación, producción de radio, y gestión de la radio comunitaria para los nuevos integrantes de la radio.

A veces se hace un poco más difícil si las propuestas de nuevos programas se reciben “cuando sea”, pero tampoco es imposible. Aunque no tan efectivos, un par de manuales de referencia que se le den a los nuevos programas, acompañados de una charla, pueden ayudar.

Sea como sea, un taller o espacio de introducción sirve, precisamente, para iniciar una comunicación entre el concepto de la radio comunitaria, el arte de la producción radiofónica, nuestros objetivos sociales y la vida cotidiana de las personas.

### ***Talleres sobre temas de agenda.***

Cuando una radio comunitaria se ha constituido también como una organización, por lo regular comienza a tener y a desarrollar su propia agenda. Es decir, tiene ciertos temas que le son muy importantes y que se constituyen en *ideas transversales*, es decir, en ideas que se busca que estén siempre presentes en la vida interna de la radio, en la programación y en el *discurso* de nuestra emisora.

También estarán otros temas que, sin ser “centrales”, sí queremos que sean tratados de manera protagónica en nuestra radio, en nuestros informativos, en los debates que generamos a través de las ondas hertzianas.

Estos temas serán distintos para cada emisora, dependiendo de la comunidad a la que pertenezcan, de la historia de las personas que conforman la organización, etc. En una radio comunitaria difícilmente se podrá hablar de un tema “único”, porque



la diversidad de realidades que afectan a una comunidad y que son susceptibles de convertirse en temas “comunicables” es virtualmente infinita.

La diversidad cultural, la tolerancia, los derechos reproductivos, la educación, los derechos de los niños, la violencia intrafamiliar, las adicciones y su prevención, la preservación de las lenguas originarias, la salud sexual y reproductiva, los temas agropecuarios, las tradiciones comunitarias, los temas ambientales... todos estos y muchos otros temas son la causa de que tú y nosotros estemos en esta cosa tan apasionante y complicada que es la radio comunitaria. Pero, ¿nunca te ha pasado que, de pronto, escuchas algo al aire, en esa radio que consideras tuya, que hace que se te revuelva el estómago? Tal vez un chiste, tal vez un comentario homofóbico, tal vez un juicio de valor contra minorías...

Casi siempre, la respuesta a este tipo de circunstancias es la censura. Se cita al programa “infractor” y se le dice que eso no puede pasar en nuestra emisora porque “no queremos ser como los otros medios de comunicación...”. A veces, hasta se les amenaza con retirarlos del aire si vuelven a hacerlo. En algunas radios, incluso, se llega a prohibir ciertos temas “delicados” para que no haya lugar a *dificultades*. Así, temas como el debate en torno al aborto, los temas políticos y sociales más delicados, el ejercicio responsable e informado de la sexualidad, los temas locales “candentes” y otros quedan silenciados *para no agitar el gallinero*. La mala noticia es que este método, aunque efectivo, es exactamente el mismo que llevan a cabo lo “otros” medios de comunicación.

Pero, para ser honestos, en ningún momento se nos ha ocurrido brindar información que pueda ser de utilidad para que esas personas y nosotros mismos tengamos un panorama más amplio sobre estos temas. Nunca nos hemos sentido a conversar sobre estos temas con las personas de la radio. Incluso, en algunos casos, sólo los miembros fundadores o los directivos saben que esos temas son “centrales, transversales, de la agenda” en la radio. Los demás, ni en cuenta.

Entonces, vale la pena planear periódicamente algún tipo de espacio de capacitación sobre los temas de la agenda de la radio. Como casi siempre vamos a tener que recurrir a otras organizaciones “expertas” en el tema, el formato de taller casi siempre funciona a la perfección. A estos talleres no sólo deben asistir los que NO saben sobre los temas: es fundamental que en esos talleres participe la mayoría de las personas que participan en la radio, porque se constituyen en espacios para conocer las posturas diversas de todas esas personas y para conocernos mejor.

No se trata de “convencer” a nadie, ni de presionar a los que piensan distinto sobre temas importantes. En realidad, estos espacios sirven para que cada quién obtenga una visión más amplia de los temas y para que sea posible contrastar opiniones. Verás que, a la larga, algunos de los temas serán tratados al aire con

mucha mayor certeza y confianza por las personas que hacen la radio, y que sus opiniones ya no serán tan absolutas o desinformadas. Y no te olvides que es tan tonto el que llama “enfermos” a los homosexuales como aquel que acusa a los homófonos de “idiotas reaccionarios”.

### ***Los temas técnicos y legales.***

Una de los principales problemas que enfrentan las radios comunitarias, sobre todo en México, es la de la imposibilidad de contar con un técnico “de planta” que se haga cargo de los equipos, de su mantenimiento y arreglo, así como de las obligaciones técnicas de nuestra emisora. Lo mismo ocurre con las obligaciones legales que, con o sin permiso, tiene nuestra emisora: se nos *pasa* hacer nuestra declaración de impuestos, no se observan las obligaciones de nuestras figuras legales y, si tenemos permiso, ni siquiera sabemos cuáles son las obligaciones que este nos impone.

A veces, este no es un problema de voluntades, sino un problema grave de concentración de la información y de falta de planeación que muy bien puede salvarse si socializamos esta información, si repartimos las obligaciones o si, por lo menos, varios y varias sabemos lo básico de estos temas. Es muy difícil que en estos temas tan especializados vayamos todos a convertirnos en “expertos”, pero no faltará por ahí el par de curiosos o curiosas que se interesen y comiencen a *meterse* en los temas.

Que por lo menos todos sepamos limpiar el trasmisor y qué significan las lecturas de los medidores. Que sepamos cómo llega la señal al transmisor y más o menos cómo funciona la señal al aire. Que sepamos porqué es importante no introducir alimentos ni bebidas a la cabina. Que nos interese limpiar el equipo cada semana porque ya aprendimos que el polvo es el peor enemigo de los aparatos. Que sepamos porqué hay que poner identificadores cada tanto y que no lo tomemos como una molesta interrupción en nuestros programas. Que sepamos defender nuestra libertad de expresión cuando alguien intente coartárnosla. Que no le dejemos nada más a una persona la obligación de administrar el permiso que, a final de cuentas, todos utilizamos. Esos y otros objetivos se pueden cumplir si introducimos los temas técnicos y legales en nuestro programa de capacitación.

¿Tentador?

### ***Las reuniones de retroalimentación.***

Casi siempre, partimos de la premisa de que “todos tenemos derecho” cuando otorgamos los espacios en la programación de nuestras radios. Es una premisa válida que, sin embargo, genera también una inercia cuando se trata de revisar esa programación. La mayor parte de los directivos de la radio sienten “cierta incomodidad” cuando se trata de reunirse con los programas y plantearles cambios,

adecuaciones o mejoras en sus programas. En el peor de los casos, los directores o directoras de las radios acuden a una censura “de tajo” (porque, claro, es más fácil dar un manotazo en la mesa que ser creativo), que no le aporta en nada al crecimiento de las personas que hacen radio y que contradice y vulnera los principios más básicos de la radiodifusión comunitaria. A veces, valdría la pena pensar si es esa la labor o una de las labores que debería cumplir una “directiva”, o si es más bien otro el espacio en el que esos cambios, adecuaciones y mejoras deben ser planteados.

Uno de los espacios que algunas radios comunitarias han ideado son las **reuniones de retroalimentación**. A pesar de su nombre que parece salido de una película de ciencia ficción, son espacios bastante importantes que funcionan como motivadores para que los productores de los espacios radiofónicos reciban críticas, ideas y puedan asimismo revisar y proponer ideas a otros.

La idea básica es juntar periódicamente a todos los productores y titulares de programas y lograr que entre ellos intercambien opiniones acerca de sus programas y de los programas de otros. La idea es que, al saber que todos son susceptibles de recibir ideas y críticas, el ejercicio se lleve a cabo con cierta carga de respeto y de buena voluntad.

Algunas ideas sobre la forma en la que el equipo de capacitación puede manejar este tipo de reuniones:

1. **Su periodicidad no debe ser demasiado recurrente**, ya que no se trata de generar tensiones en la realización de los programas (si uno sabe que cada semana le van a criticar el programa, eso le quita todo el sabor a su realización). Una reunión cada dos o tres meses puede ser una buena idea.
2. **Asigna previamente programas a criticar**, dando tiempo a que las personas puedan escuchar emisiones (si aún no lo hacían) y puedan analizarlas.
3. **Asigna tareas y no permitas que todo sean críticas**, aclarando que el espacio no está dedicado a decir lo que NO nos gusta del programa que nos tocó analizar, sino a dar ideas que puedan enriquecer el trabajo del espacio radiofónico.
4. **No inicies la reunión con críticas o ideas abiertas a todos los asistentes a la reunión**, ya que esto puede inhibir el intercambio entre los programas que se están criticando. Una buena idea es iniciar la reunión discutiendo en parejas las ideas, críticas y aportaciones a las que se llegó, y

luego presentarlas al pleno de la reunión. Incluso, cada programa puede presentar las propias (es decir, las críticas e ideas que recibió), en lugar de presentar las del programa al que le tocó criticar.

5. **No permitas que las parejas puedan llegar “prejuiciadas”**, ya sea por cuestiones generacionales, por diferencia ideológicas, etc. Por lo menos, evítalo al principio. No pongas de entrada a la persona de mayor edad, que hace un programa sobre valores familiares, a criticar a los muchachos que hacen el programa de punk rock. Tampoco pongas a los anarcosindicalistas a criticar a los que hacen el programa de historia de las religiones. Estas combinaciones pueden llegar a ser interesantes, pero al principio lo importante es generar la idea de que las reuniones son un espacio constructivo y no uno de “abierto antagonismo”. Además, es importante recordar que las reuniones de retroalimentación son espacios para observar lo radiofónico, por lo que la discusión sobre los contenidos de los programas debe quedar descartada desde el principio. A menos, claro, que te gusten las discusiones candentes.

Estas reuniones pueden constituirse incluso en un espacio ameno de convivencia periódica entre todos los que hacen programas en nuestra radio. Pueden ser espacios divertidos y constructivos, si sabemos darles la importancia pero también cierto grado de informalidad que necesitan. Lo que quiere decir que no pueden convertirse en “tribunales populares” para poner en evidencia lo mala que es la radio que hacemos. Eso ya se encargarán los críticos de decírnoslo.

### ***Los programas escuela.***

Como su nombre lo indica, estos programas se constituyen en espacios donde los nuevos participantes en la radio hacen un “período de adaptación”, un primer acercamiento con las menudencias de hacer radio. El programa escuela es el escenario donde los nuevos productores de radio le pierden el miedo al micrófono, donde aprenden la diferencia entre una cortinilla, un separador y un identificador<sup>8</sup>, donde aprenden cada cuánto tiempo ir a un corte, donde observan la labor de un locutor, de un operador, de un productor.

Es decir, donde aprenden los rudimentos básicos del oficio.

Estos programas pueden ser los más “veteranos” de nuestra programación, donde cada tanto van a recibir a los nuevos participantes de la radio. Vale la pena que a

---

<sup>8</sup> Cortinilla: pequeña pieza de audio que indica distintos momentos o secciones en un programa de radio. Separador: pequeña pieza de audio que sirve para relajar el oído del escucha, suele utilizarse al regreso de los cortes o al enviar a estos. Identificador: pequeña pieza de audio que, por si sola o como “pisador”, sirve para identificar la radiodifusora, su frecuencia y nombre. También suelen hacerse identificadores de los programas.

estas personas nuevas se les asignen tareas en el programa y que no sólo queden como “observadores pasivos”. Pueden hacerse cargo de “pasar la música” y revisar los tiempos de la escaleta<sup>9</sup>, así como de avisar al operador que hay que “mandar a pausa”. Para esto, es importante que el equipo de capacitación de la radio no sólo le “avise” al programa escuela que llegaron los nuevos, sino que se pongan de acuerdo con ellos acerca de las labores que conviene realizar para que la estadía sea fructífera.

En algunas radios los programas escuela son realizados de forma permanente por el equipo de capacitación, y están pensados no sólo para introducir a los “nuevos y nuevas” en el arte de hacer radio, sino para que cada tanto los integrantes de los programas más veteranos puedan “airearse” y hacer algunas cosas que los saquen de su rutina.

La estancia en un programa escuela puede durar de dos emisiones a las que el equipo de capacitación considere necesarias. No olvidemos que la idea es generar confianza en las personas que van a iniciar un espacio en la radio, por lo que la duración también debe estar pensada en virtud de la “rotación” que la persona pueda tener en los distintos roles de la producción de un programa de radio, y en su paciencia.

### ***La combinación de equipos.***

Más parecidos a los experimentos de “alteración genética” (que por otro lado está condenada por la iglesia, ¡horror!), la práctica de combinación de equipos de producción puede resultar como uno de los juegos más interesantes para un programa de capacitación.

Esta práctica tiene como objetivo “alterar” las relaciones entre los equipos de producción y retar la creatividad de las personas que hacen los programas de radio. La idea es pedirle a uno o dos de los miembros de un equipo de producción que se intercambien con otros tantos de otro programa, y que intenten aportar lo que esté en sus manos para la realización de ese “otro” programa. La única regla es que, nuevamente, los intercambiados no pueden quedarse como observadores pasivos, sino que tienen que participar activamente en la realización del programa e incluso proponer alteraciones o ideas frescas para el mismo.

Es una buena idea, al realizar este tipo de actividad, tratar de buscar cierta “afinidad” entre las personas que vamos a intercambiar. Tampoco se trata de hacer combinaciones *asépticas*, seguras, que no van a mover nada dentro del programa; pero ciertamente es importante que el intercambio genere interés y

---

<sup>9</sup> Escaleta: forma más básica del guión radiofónico. Es una guía de una o dos hojas donde se apuntan los tiempos del programa y lo que va a pasar en esos tiempos. En una columna se apuntan los horarios, en la otra las canciones, temas, ocurrencias o dinámicas que se llevarán a cabo, sin detalles.

expectativa en los participantes si queremos que los resultados sean aventurados y provechosos para ambas partes.

Cabe señalar que, como en todo experimento, a veces los resultados pueden ser sorprendentes. Por ejemplo, que surja un equipo completamente nuevo que, de plano, resulte en un nuevo espacio radiofónico. Bueno; si eso pasa relájate, disfrútalo. Seguramente, los radioescuchas también lo disfrutarán.

Por último, se puede hacer una mezcla del “programa escuela” con la combinación de equipos. A veces pasa que llega una persona o grupo de personas y proponen un nuevo programa sobre, digamos, música regional; pero en nuestra programación ya existe uno o hasta dos espacios que se dedican a programar y difundir este tipo de música. Y aunque está muy bien que la radio difunda este tipo de contenido, tampoco se trata de hacer una radio “monotemática”. Así que convendría entonces “integrar” a estas nuevas personas interesadas en la música regional a alguno de los dos programas que ya existen (y así reforzar los equipos), en vez de generar un tercer espacio que comience a hacer sonar nuestra radio a “la emisora de música regional del momento”.

Es importante subrayar que uno no puede estar haciendo esto TODO el tiempo. Combinar equipos debe ser un espacio/práctica de capacitación de uso mesurado; si no, corremos el riesgo de que todo el mundo salga huyendo de la radio pensando que somos poco serios o, en el peor de los casos, que ya nos volvimos locos.

### ***Las reuniones creativas o de “lluvia de ideas”.***

Este espacio de capacitación tiene como objetivo incentivar la creatividad de todas las personas que participan en la radio pero, sobre todo, hacerlas coparticipes de la parte creativa y discursiva del diseño de nuestra radio.

La radio necesita cada tanto renovar sus slogans, sus identificadores, sus spots, sus separadores, etc. Sería una buena idea juntar a todos y todas y comenzar a jugar con las distintas ideas que cada uno tenga de cómo “debería sonar” la artística de la radio. Asimismo, valdría la pena realizar algunas dinámicas que nos permitan visualizar cómo “ven” a la radio las mismas personas que participan en ella.

¿Y qué tal que salen algunas ideas que no se pueden usar en la radio, pero que sí pueden “pegar” en algún programa? La mediación del equipo de capacitación puede facilitar que se desperdicien las menos ideas posibles. Asimismo, estos espacios de capacitación encierran verdaderas experiencias en torno a los “procesos creativos” que todas las personas somos capaces de realizar; los



participantes se sabrán capaces de llevar a cabo dichos procesos y podrán aplicarlos en la realización de sus propios programas.

¿Con qué periodicidad se pueden realizar estos espacios? Digamos que, si están dedicados al diseño de la radio, pueden llevarse a cabo dos veces por año o hasta tres, dependiendo de con qué frecuencia la emisora renueve su artística y revise su diseño. Sin embargo, habrá otras ocasiones en las que sea útil realizarlos: aniversarios de la emisora, eventos importantes (los eventos extra-radio, como conciertos, fiestas, etc.), fechas de calendario (efemérides, fiestas nacionales, etc.) y perfiles de temporada (vacaciones de verano, navidades, etc.), todos los cuales deben sonar en el aire de la radio y necesitan su “mediación creativa”.

### ***Una última consideración sobre los espacios de capacitación.***

Como te habrás dado cuenta, estos son sólo algunos esbozos de ideas que tienes que aplicar, mejorar y reinventar. Y no son las únicas posibilidades: todas aquellas que te puedas inventar son igualmente válidas e igualmente útiles.

Tal vez sólo habría que pensar, antes de ponernos a diseñar espacios de capacitación, en algunas características básicas:

- Que no sean aburridos.
- Que no sean agresivos o que ofendan a los participantes.
- Que no traten a los participantes como si fueran niños o discapacitados.
- Que incentiven la creatividad y eviten dar “reglas inamovibles”.
- Que se puedan integrar de manera natural a la vida cotidiana de nuestra radio.
- Que intenten construir un sentimiento de “colectividad”, respetando la individualidad de las personas.
- Que podamos llevarlos a cabo y que no sean “tan buenos que es imposible realizarlos”.

La capacitación es, probablemente, uno de los espacios donde uno puede acercarse de manera más directa y honesta a las personas; sin duda, tú y tu equipo de capacitación (aunque nomás seas tú, pues) se van a divertir como enanos y podrán tener la satisfacción de estar contribuyendo a uno de los sentidos más profundos de la radiodifusión comunitaria.

## **VI. LA REPRODUCCIÓN DE CAPACITACIONES EXTERNAS VS. LA REPRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTOS: UN APUNTE PARA APROVECHAR MEJOR LA “GRAN CAPACITACIÓN”**

**B**ueno, ¿te das cuenta? Volvimos a un tema que analizamos en el mismo principio de este manual. No vamos a repetir todos los aspectos que hacen importante la reproducción de capacitaciones externas, pero sí te recordaremos algo: es una de las pocas maneras en que una capacitación de este tipo puede tener algún provecho para tu radio. Y sin embargo, el concepto mismo de “reproducción de capacitaciones externas” tiene sus bemoles, como veremos más adelante.

Recuerda que el crecimiento de UNA persona siempre es importante, pero que el crecimiento de un grupo de personas siempre dependerá de nuestra capacidad para aprovechar colectivamente los conocimientos que UNA persona o grupo de personas ha adquirido. Por eso la reproducción de capacitaciones externas es tan importante y vital; y por eso hay que pensar bien cómo podemos llevarlas a cabo y sacarles el mayor provecho posible.

Tal vez uno de los grandes errores que cometemos los capacitadores que en algún momento trabajamos para grandes redes y hacemos capacitaciones “externas” para esas redes u organizaciones es que lanzamos la sentencia: “no se olviden de que deben *reproducir* este taller en su radio para que les sirva a todos”. Esto, sin embargo, no significa nada; nada en absoluto. ¿Qué rayos significa *reproducir* un taller?

Usualmente, un taller de una red cuenta con una infraestructura, si no ideal, si adecuada. Computadoras, material didáctico, cañón, proyectores, espacio físico, etc. Además, por lo regular los participantes se *concentran* en el espacio de capacitación; es decir, comen, duermen y viven durante 2 días, 4 días o una semana *exclusivamente* para el taller. Los capacitadores son personas con cierta experiencia en el tema y en la capacitación misma, han dado este mismo taller tal vez más de cuatro veces, a veces incluso están pagados o reciben alguna gratificación por ir a dar el taller. Usualmente van dos personas o más de un equipo de capacitación y se ayudan lo mejor que pueden entre ellos. ¡Ah! Y tienen de esos papelotes grandes y plumones de muchos colores.

Y quieren que reproduzca todo eso, yo sólo o sola, armado con mis notitas del taller y los materiales que me dieron, en mi radio.

Si a mí me dicen eso, yo digo que están locos.

Pero no; eso NO puede significar la reproducción de talleres externos en la radio y quien así lo crea no puede tener la razón en absoluto. La **reproducción del conocimiento** (quitemos el concepto de *reproducción del taller*, para empezar, que es de por sí medio absurdo) pasa más bien por un proceso de socialización del conocimiento adquirido entre todos los que participamos en la radio. Pasa porque el o la afortunada que asistió al taller nos cuente sus impresiones, nos diga para qué cree él o ella que ese nuevo conocimiento nos puede servir, pasa porque 2 o 3 o 4 personas al interior de la radio se interesen por esas nuevas posibilidades y por ese nuevo conocimiento. Y porque a partir de ese nuevo conocimiento se puedan tomar decisiones al interior de la radio. Esto no quiere decir que cada que haya un taller externo vamos a tener que cambiar toda la estructura de la radio: sólo significa que deben tomarse decisiones sobre qué hacer y qué no hacer con ese nuevo conocimiento adquirido.

Lo peor que le puede pasar a la radio y al taller (y es lo que desafortunadamente pasa casi siempre) es que ese conocimiento no afecte ni se discuta de manera alguna al interior de nuestras organizaciones.

Sin querer agotar el tema, a continuación te damos algunas ideas como punto de partida para **imaginar** un proceso de reproducción del conocimiento:

1. **Los criterios de selección: ¿quién decide quién va a las capacitaciones, y por qué?** La mayor parte de las veces, lo hace el director o directora de la radio, o en el mejor de los casos la junta directiva. Y usualmente, esa persona o grupo de personas deciden ir ellos mismos... El *por qué* es a veces un poco más oscuro: va quien puede ir. Quien tiene tiempo. Quien puede faltar al trabajo o pedir permiso. Casi nunca se considera a alguien que pueda ver su trabajo beneficiado por el conocimiento que va a darse en el taller. Casi nunca se considera a la persona o personas *más vinculadas con el tema* que podamos tener en la radio. Casi nunca se considera a una persona que ha demostrado cierto talento *para el tema* del taller. En ocasiones, los directivos consideran que los talleres externos no sirven para nada y, como sólo ellos se enteran, deciden que nadie va, porque es *una pérdida de tiempo*; si, total, todos saben hacer todo en la radio. A veces, en el peor de los escenarios, se usa la asistencia a talleres externos como premio o castigo por parte de los directivos: total, los gastos son pagados. Aunque parezca increíble, estos vicios existen y afectan de manera definitiva el posible aprovechamiento e incidencia que estas capacitaciones (que por lo regular son costosas y

suman el esfuerzo de mucha gente bienintencionada) puedan tener en nuestras radios comunitarias.

2. **La vinculación de nuestro equipo de capacitación en la selección:** nuestro equipo de capacitación debe tener una relación muy cercana con ese proceso. No quiere decir que sólo los miembros del equipo de capacitación deben asistir a los talleres externos (sería repetir el vicio que ahora ocurre: que sólo van los directivos, y eso en el mejor de los casos), pero el equipo de capacitación debe aportar elementos para que la persona o personas que asistan sean lo más idóneas posibles, y que se lleven el compromiso de participar, a su regreso triunfal, en la reproducción del conocimiento. Y si de paso el equipo de capacitación se puede hacer cargo de acabar con los vicios descritos arriba, todos en el mundo de la radio comunitaria se los vamos a agradecer.
3. **El conocimiento es volátil: ¡no dejes que se pierda, actúa de inmediato!** una vez que nuestro compañero o compañera han regresado del taller externo, no dejes que se pase el tiempo; pasen sus notas en limpio, discutan entre ustedes los materiales que le dieron, pídanle que les cuente las actividades, dinámicas y demás que recuerde, si quedan dudas llámenle al capacitador o capacitadora que dio el taller externo y pídanle que se las aclare. Generen un material propio que pueda servirles de referencia en el futuro inmediato y conserven los materiales que le dieron al asistente. Recuerden darle copias a él o ella, para que no pierda el vínculo con su conocimiento adquirido.
4. **Categorizar los temas de la capacitación externa es vital:** traten de tomar los temas que se dieron en la capacitación externa y pónganlos en un orden jerárquico. ¿Cuáles son más útiles y necesarios en este momento en la radio? ¿Cuáles podemos esperar un poco para darlos? Usualmente, pensamos que TODOS los temas en un taller han de ser importantes, y que tienen una secuencia lógica inamovible, pero no siempre es así. De hecho, casi nunca es así. Todo conocimiento es susceptible de ser mirado y transmitido de muy diversas maneras. Debemos decidir, nuevamente, cuáles temas podemos convertirlos a su vez en pequeñas sesiones o espacios de capacitación y cuáles podemos aprovecharlos de otra forma. Y, por favor, no pretendamos hacer un espacio de reproducción del conocimiento al día siguiente de la llegada de nuestro compañero o compañera: como es obvio, el proceso será un poco más lento.
5. **Apoyémonos en la persona que asistió al taller,** pero no convirtamos en *su* responsabilidad exclusiva la reproducción del conocimiento. El papel

del afortunado o afortunada que asistió al taller será el de asesorar al equipo de capacitación para poder retransmitir e interpretar el nuevo conocimiento. Es vital que esta persona asista a los espacios de capacitación que se generen en torno al taller externo, pero no es su papel dar el taller tal cual lo recibió, ni mucho menos.

6. **Generemos un equipo alrededor del nuevo conocimiento:** siempre y cuando sea posible. Si el conocimiento adquirido en el taller externo es práctico, veamos si es posible ponerlo en práctica con ese equipo. Calibremos si existen las condiciones para la puesta en práctica del conocimiento (por ejemplo, si depende de que haya una computadora) y si no, veamos si vale la pena hablar con la directiva de la radio para generar esas condiciones. No es sólo llegar y pedir cosas, instrumentos de trabajo, espacio, etc.; sino de ver de qué manera podemos conseguir que ese conocimiento no se desperdicie bajo el usual argumento de “no podemos ponerlo en práctica”. Si el conocimiento es teórico o conceptual, generemos espacios de discusión para socializar esos conceptos y discutirlos colectivamente con los participantes en la radio. En ocasiones, la puesta en práctica de los conocimientos implicará también la necesidad de un diálogo y negociación directos con los directivos de la radio. No hay que evitar esto; al contrario, los grandes cambios y avances en cualquier medio, comunitario o no, surgen de ideas nuevas que, ni modo, hay que negociar.
7. **Difundamos los contenidos esenciales del taller externo, de una manera accesible:** a veces, los espacios de capacitación no tienen que ser sesiones de tres o cuatro horas, ni siquiera una transmisión “directa” del conocimiento, sino pequeños cambios de actitud que generen a su vez buenas prácticas en la cotidianidad de la radio. En una ocasión, un capacitador dio una larga explicación acerca del porqué en la radio FM es necesario normalizar los audios producidos a -10dB (menos diez decibelios), y sobre cómo esto se relacionaba con la frecuencia de los armónicos de la transmisión por la frecuencia modulada. Tiempo después, al estar en una radio comunitaria en Oaxaca que había asistido al taller, miró un pequeño pero muy legible cartel junto a la cabina de transmisión, que decía: “En esta radio TODOS los audios que produzcas deben estar normalizados a -10dB. Si no lo haces, tu audio se va a oír muy feo y nadie lo va a disfrutar.” Sin duda, el conocimiento había surtido efecto, aunque la explicación no fuera tan científica como la suya.

Estas son apenas algunas ideas de lo que podría comenzar a generar en nuestra radio una práctica de reproducción del conocimiento. Lo importante, lo realmente importante, es evitar que la oportunidad que representa para nuestra radio un nuevo conocimiento nos pase de largo; evitar que el conocimiento nos sea indiferente.



Una actitud así es una radio comunitaria, que quiere incidir en las personas que la escuchan, que quiere de alguna manera colaborar en una transformación positiva de la sociedad, sería poco menos que una verdadera tragedia.



## **NOTA FINAL.**

Agradecemos mucho tu interés al leer este manual y esperamos que sea útil para ti y las personas que participan en tu radio.

Si al aplicar alguna de las ideas expuestas aquí o al desarrollar tu programa de capacitación surge alguna duda, puedes contactarnos en el correo electrónico que aparece más abajo.

También, si quieres compartir alguna idea que enriquezca este manual y le pueda servir a otras radios comunitarias u organizaciones, no dudes en mandárnosla para su integración a este manual.

El correo al que puedes contactarnos es: **[representacion@mexicoamarc.org](mailto:representacion@mexicoamarc.org)**

Mil gracias.

México, D. F. 7 de septiembre de 2007.



## **Bibliografía.**

Novo, María; 1995

"La educación ambiental. Bases éticas, conceptuales y metodológicas"

Editorial Universitas, S.A.,

Madrid, España

Proyecto de desarrollo del Trifinio y Radio Nederland Training Center; 1995

"Manual de educación ambiental para docentes de la región del Trifinio"

San José, Costa Rica.

Radio Nederland Training Center; 1996

"Producciones Radiofónicas sobre salud, medio ambiente y desarrollo para poblaciones indígenas"

San José, Costa Rica

AMARC-ALC, 2006

"Un Río son miles de gotas. La capacitación en las radios comunitarias"

AMARC-ALC

Buenos Aires, Argentina.

Freire Paulo; 2002

"La pedagogía de la Esperanza"

Siglo XXI Editores

Buenos Aires, Argentina.